

# Numérisation : des milliers de postes concernés aux CFF

La numérisation modifie le profil des postes aux CFF. Comment la compagnie ferroviaire gère-t-elle l'écart entre les compétences dépassées et les nouvelles exigences au niveau professionnel ? *Jonathan Bennett, Michael Marti, Peter Neuenschwander*

**Abrégé** La Haute école spécialisée bernoise et le bureau de conseil et de recherche Ecoplan ont été mandatés par les CFF pour réaliser une étude sur la numérisation au sein de la compagnie ferroviaire. Face aux défis tant internes qu'externes, les CFF ont pris différentes initiatives pour maintenir le personnel en phase avec le marché de l'emploi à travers le renforcement de l'autonomie technologique des collaborateurs, la stimulation des compétences sociales et individuelles ainsi que la flexibilisation des modèles de travail. Le développement personnel joue un rôle primordial dans la consolidation de la capacité concurrentielle sur le marché de l'emploi. La clé réside dans l'ajustement des futurs profils des postes aux compétences et aux besoins des collaborateurs.

Les CFF et leurs 32 000 collaborateurs sont particulièrement concernés par la numérisation. Les professions ferroviaires classiques (opérateur de manœuvre, conducteur de locomotive, etc.) sont en train de se métamorphoser sous l'effet des nouvelles ressources technologiques telles que les tablettes et les applications dédiées. L'entreprise a donc décidé d'accompagner ce processus en s'associant aux syndicats pour créer le premier Fonds de numérisation de Suisse. Celui-ci a pour mission de détecter les opportunités et les défis à long terme de la numérisation pour les CFF et leur personnel.

Le Fonds de numérisation institué par les CFF a mandaté une équipe de chercheurs pour étudier la réponse entrepreneuriale à apporter au virage numérique afin de conserver la capacité opérationnelle du plus grand nombre de collaborateurs possible et de veiller à ce que personne ne passe sans le vouloir à côté des structures mises en place<sup>1</sup>. L'analyse s'est déroulée en quatre temps.

Premièrement, le traitement de cette question dans la littérature spécialisée de ces cinq dernières années a été examiné. Un sondage a ensuite été mené auprès des cadres et des spécialistes des CFF ainsi que des syndicats. Troisièmement, des entretiens collectifs ont été menés avec les collaborateurs et les cadres des catégories professionnelles pertinentes, comme le personnel de manœuvre. Enfin, un questionnaire en ligne<sup>2</sup> a été adressé

à des experts d'autres entreprises, à des syndicats et à des services administratifs, tant en Suisse qu'à l'étranger. Le présent article s'arrête sur les principaux défis du virage numérique pour les CFF.

## Vers un meilleur « monde Vuca »

La révolution numérique est souvent associée à ce qu'on appelle le « monde Vuca » – acronyme anglais pour « volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté »<sup>3</sup>. Les entreprises doivent aujourd'hui être capables de réagir pour conserver leur productivité dans un monde en perpétuelle mutation. Elles dépendent donc de la faculté de leurs employés de s'adapter à toute nouvelle situation et de développer une résistance mentale face aux changements.

Le succès individuel dépend par conséquent de l'acquisition de compétences sociales et individuelles interdisciplinaires de haut niveau pour rester productif face aux défis de la numérisation. Ces compétences ont une demi-vie nettement plus longue que les compétences spécialisées, lesquelles sont soumises à des cycles de rafraîchissement toujours plus rapides<sup>4</sup>.

Les CFF soutiennent le développement de ces compétences en proposant un large éventail de formations continues à leur personnel. Toutefois, cette offre reste principalement utilisée par les personnes qui ont

aujourd'hui déjà une forte responsabilité individuelle ou qui travaillent à améliorer leur employabilité à travers la promotion ciblée de leurs compétences.

Le virage numérique se fait particulièrement sentir dans les métiers typiques du secteur ferroviaire (personnel d'accompagnement, opérateurs des centres d'exploitation, etc.). Si l'encouragement des compétences technologiques est incontestable, le renforcement de la capacité individuelle de faire face au changement mériterait encore davantage d'attention. L'entreprise a en outre tout intérêt à favoriser le développement des compétences individuelles dans une perspective interdisciplinaire, car les collaborateurs deviennent ainsi polyvalents et peuvent être affectés dans différents secteurs d'activité ou engagés dans des projets transversaux. L'entreprise gagne ainsi en agilité et en flexibilité.

## Un nouveau style de conduite

La numérisation implique également une révolution du mode de pensée parmi les cadres. Il s'agit pour eux de favoriser des modèles de travail plus souples, par exemple en créant des équipes multidisciplinaires. Celles-ci devraient pouvoir travailler autant que possible de manière autonome afin de favoriser l'esprit d'innovation. Un style de conduite basé sur la motivation et la confiance est particulièrement adapté.

Les chefs d'équipe forment un maillon essentiel dans la liaison entre les cadres moyens et la base. Ils peuvent contribuer de manière décisive à développer l'aptitude au changement dans l'entreprise. Ils sont également appelés à jouer le rôle de mentor en soutenant les collaborateurs dans leur développement professionnel. Des cours de formation ciblés sont pour ce faire nécessaires.

## Un manque accru de spécialistes

Certaines divisions des CFF (Voyageurs, Infrastructure, etc.) ont un besoin croissant

<sup>1</sup> Bennett et al. (2020).

<sup>2</sup> Basé sur la méthode Delphi.

<sup>3</sup> « Volatility, uncertainty, complexity, ambiguity ».

<sup>4</sup> Alonso (2019), Soucek et al. (2019).

de spécialistes pour gérer la numérisation. Le recrutement perpétuel de nouveaux employés étant coûteux, l'entreprise a tout intérêt à fidéliser autant que possible son personnel. Les mesures de développement personnel et l'organisation individualisée du travail permettent aux employés de mieux appréhender le virage numérique.

En offrant un bilan professionnel à chaque collaborateur (dit «arrêt au stand»), les CFF disposent donc déjà d'un instrument permettant de jauger l'employabilité de chaque personne. Réalisé avec le concours d'un conseiller spécialisé, ce bilan professionnel permet d'élaborer une grille de développement compatible avec la situation privée et professionnelle des collaborateurs. Ces derniers mettent ensuite en œuvre ce plan de manière autonome et responsable.

Les CFF développent actuellement un nouvel instrument de «discussion de l'avenir»: il s'agit là aussi d'une mesure de prévention visant à obtenir un bilan sur les perspectives professionnelles de l'employé. Ce bilan est

l'occasion d'analyser globalement l'aptitude à l'emploi à la lumière des changements à venir.

### Éviter le stress technologique

Le fait que des collaborateurs ne parviennent pas à adopter une nouvelle technologie peut devenir lourd à gérer. Les environnements multitâches, le lot d'informations, les problèmes techniques, le besoin d'apprendre continuellement, les mises à jour fréquentes du système et leur cortège de modifications ainsi que la disponibilité individuelle permanente sont des sources de tension. Ce «stress technologique» est susceptible d'engendrer une moindre satisfaction au travail, une baisse de la motivation et de la productivité ainsi qu'un absentéisme plus important – jusqu'à l'épuisement dans les cas extrêmes<sup>5</sup>.

L'antidote consiste à renforcer la résilience des collaborateurs. L'un des facteurs essentiels dans cette démarche est l'«auto-

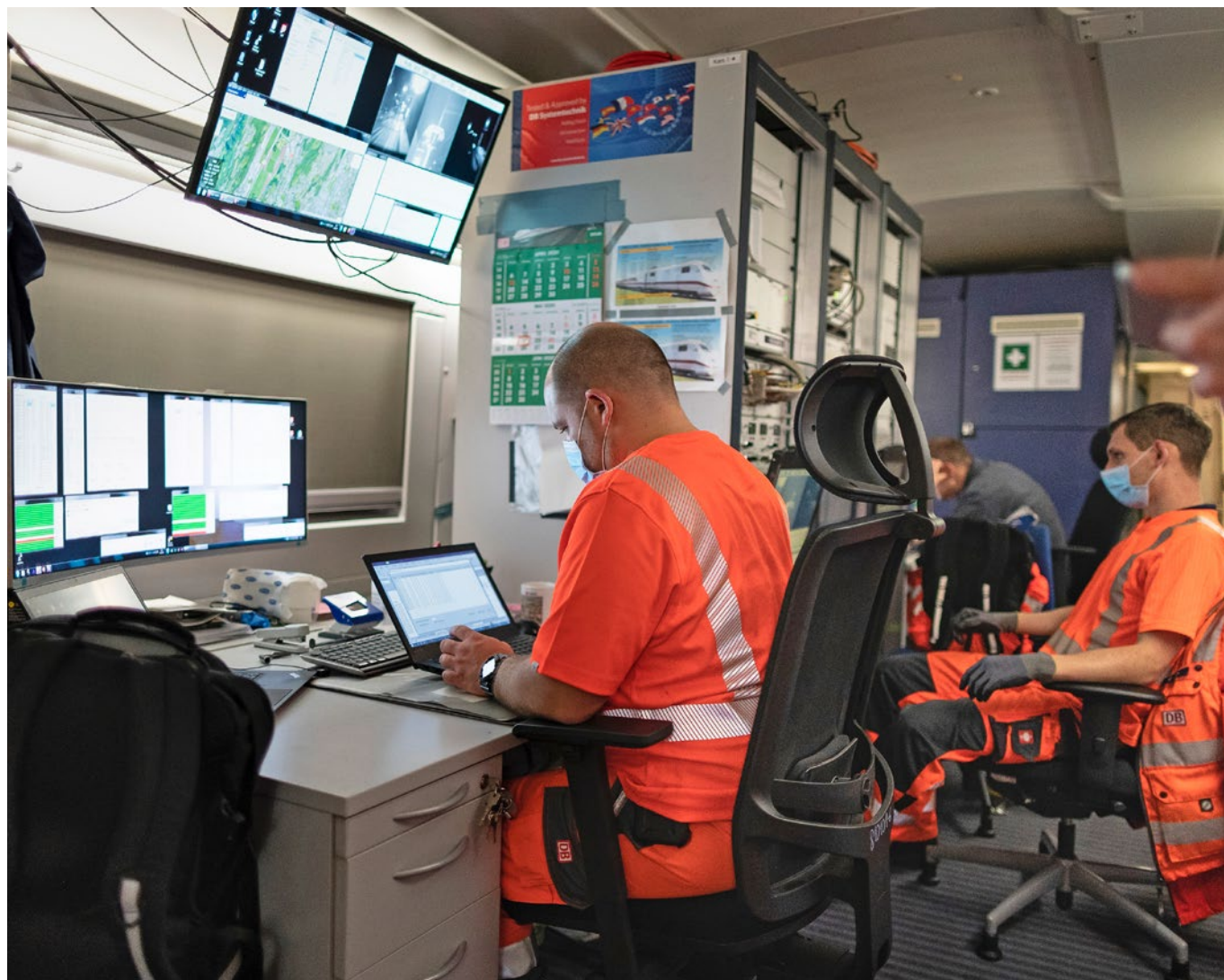
efficacité»: les personnes auto-efficaces sont convaincues d'avoir les capacités nécessaires et s'ouvrent plus volontiers aux nouvelles technologies.

À cet effet, les CFF ont mis en place un outil spécifique, le «Digicheck», qui permet un bilan individuel des compétences numériques. Les expériences de réussite directement liées aux nouvelles technologies contribuent dans une plus large mesure encore à l'auto-efficacité. L'apprentissage des compétences est certes une condition préalable, mais le facteur décisif réside dans l'intégration des collaborateurs dès les premières phases de développement des nouveaux outils numériques et dans la possibilité de tester «sans danger» les nouvelles procédures de travail. Les CFF peuvent encore faire des progrès dans ce domaine.

Les employés peu qualifiés sont notablement touchés par les transformations liées à la numérisation et à l'automatisation. Pour

5 Tarafdar et al. (2015).

Des techniciens surveille la course d'un train dans le tunnel de base du Ceneri (TI), en avril 2020.



ces personnes, l'acquisition des nouvelles compétences nécessaires représente un effort particulièrement important<sup>6</sup>.

Les CFF sont simultanément confrontés à un manque de spécialistes – un problème insoluble à court terme<sup>7</sup>. La recherche des meilleures compatibilités entre les travailleurs et les tâches à effectuer constitue une piste pour sortir de l'impasse : cette approche permet de combler l'écart entre le potentiel des ressources humaines et les exigences liées aux postes de travail. Elle développe le potentiel professionnel des collaborateurs tout en analysant le profil réellement nécessaire pour chaque poste.

Aujourd'hui déjà, les CFF identifient de manière préventive les collaborateurs dont l'employabilité est jugée critique. En fonction

des bilans individuels et des observations personnelles, les chefs d'équipe cherchent le contact avec les collaborateurs concernés et abordent les perspectives d'emploi internes et externes.

## Le changement, une opportunité

Les CFF disposent déjà de nombreux instruments pour accompagner le processus de changement – comme l'«arrêt au stand» ou le «Digicheck». Le Centre du marché du travail (AMC) joue à cet égard un rôle essentiel en accompagnant les personnes en situation professionnelle difficile. Les collaborateurs et les syndicats apprécient l'action de l'AMC en faveur de la sécurité de l'emploi (à travers la réorientation professionnelle) et se montrent davantage réceptifs aux changements.

Enfin, la maîtrise des défis numériques nécessite une bonne collaboration entre

tous les acteurs. La direction de l'entreprise et les supérieurs directs assument à cet égard une grande responsabilité. La direction a pour mission de développer une stratégie rigoureuse pour maîtriser le virage numérique et ses défis tout en instaurant une culture d'entreprise et de conduite permettant aux membres du personnel d'appréhender le changement comme une opportunité et non comme une menace. Les supérieurs directs (en particulier les chefs d'équipe) jouent le rôle de guide à travers les changements. Les collaborateurs sont en outre appelés à prendre eux aussi davantage de responsabilité personnelle.

Les CFF sont globalement bien positionnés pour franchir le cap du numérique avec succès. Le plus grand défi consiste à gérer la culture du changement permanent et sa mise en œuvre tant au niveau stratégique qu'opérationnel.



**Jonathan Bennett**

Directeur de l'Institut de l'âge, Département Travail social, Haute école spécialisée bernoise (BFH)



**Michael Marti**

Associé, chef du secteur Société, Ecoplan, Berne



**Peter Neuenschwander**

Chef de projet et chargé de cours, Département Travail social, Haute école spécialisée bernoise (BFH)

## Bibliographie

Alonso G. (2019). « Technik braucht Kultur – Lernkultur und Kompetenzentwicklung im Zeitalter der Digitalisierung ». Dans : R. A. Fürst (éd.), *Gestaltung und Management der digitalen Transformation: Ökonomische, kulturelle, gesellschaftliche und technologische Perspektiven*, p. 329–346.

Bennett J., Marti M., Neuenschwander P. et Adrian N. (2020). *Soziale Sicherheit und Arbeitsmarktfähigkeit*. Rapport final de l'étude. Haute école spécialisée bernoise et Ecoplan.

De Grip A., et Zwick T. (2004). *The employability of low-skilled workers in the knowledge economy*.

OCDE – Organisation de coopération et de développement économiques (2017). *Public governance reviews: Skills for a high performing civil service*.

Soucek R., Schlett C., et Pauls N. (2019). « Stark im Arbeitsleben – Instrumente zur Erfassung und Förderung von Resilienz ». Dans : J. Heller (éd.), *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln*, p. 101–113.

Tarafdar M., Pullins E. B. et Ragu-Nathan, T. S. (2015). « Technostress: Negative effect on performance and possible mitigations ». *Information Systems Journal*, 25(2), 103–132.

<sup>6</sup> De Grip et Zwick (2004).  
<sup>7</sup> OCDE (2017).